



做好项目流程管理的十个关键

一项目定义

清晰的项目描述决定了你的项目控制能力，因为接下来所有工作都在描述范畴之内。不管你如何并为何要进行描述，你要对你的项目进行书面定义，让项目各方和项目组随时参考。

项目定义的形式和名称各式各样，包括：项目章程、提案、项目数据表、工作报告书、项目细则。这些名称的共同点在于，项目主管方和其他相关各方面从上而下地传达了他们对项目的期待。清晰的项目定义还包括以下方面：

?项目目标陈述（一小段文字，对项目交付成果、工期、预期成本或人力进行高层次的描述）

?项目回报（包括商业案例或投资分析的回报）

?使用中的信息或客户需求

?对项目范围进行定义，列出所有预期的项目成果

?成本和时间预算目标

?重大困难和假设

?描述该项目对其他项目的依赖

?高风险、所需的新技术、项目中的重大问题

努力将尽可能多的具体信息，囊括在项目描述或章程中，并使其在项目主管方和相关方面获得认可，进而生效。

二项目规划、执行、跟踪

作为项目领导，通过制定有力的规划、跟踪、执行流程，你可以建立项目控制的基础。争取各方面的支持，进而在项目内全面推广。

让项目组成员参与规划和跟踪活动，这可以争取大家的支持并提高积极性。睿智的项目领导往往大范围地鼓励参与，并通过流程汇聚大家的力量。当大家看到自己的努力以及对项目的贡献被肯定的时候，项目很快就从“他们的项目”变成“我们的项目”。当项目成员视



项目工作为己任的时候，项目控制就会简单得多。较之于漠不关心的团队，此时的项目管理成功几率更大。运用项目管理流程也会鼓励项目成员的合作，这也让你的项目控制工作更加轻松。

三生命周期与方法论

项目的生命周期与方法论，是项目的纪律，为项目开展划出了清晰的界限，以保证项目进程。生命周期主要是协调相关项目，而方法论为项目进程提供了持续稳定的方式方法。

生命周期通常由项目的阶段组成（包括：开始、规划、执行 / 控制、完成），或由工作的重复周期构成。项目生命周期的细节一般都会随具体业务、项目、客户要求而改变。因此即使在同一个项目中，周期也会有多种可能的变化。对工作细致度、文件管理、项目交付、项目沟通的要求体现在生命周期标准和考核的方方面面。大项目的阶段一般更多更长，而小项目的阶段少，考核点也少。

与生命周期类似，项目方法也因项目而易，细节关注程度高。产品开发项目的方法经常涉及使用何种工具或系统，以及如何使用。信息技术项目的方法包括版本控制标准、技术文档管理、系统开发的各个方面。

项目方法往往不是由项目团队自行确定，而由公司为所有项目设定。采用与否，其实项目团队没有太多选择。公司管理层设定的方法本身代表权威，也是你作为项目领导获得项目控制权的一个途径。考虑项目方法某方面的作用时，始终要把握其对项目人员管理的效率，即在可能出现问题的地方争取正面效应。

四变化管理

技术性项目中问题最集中的方面就是缺少对具体变化的管理控制。要解决这个问题，需要在项目的各方面启用有效的变化管理流程。

解决方法可以很简单，例如被项目团队、项目主办方、相关方认可的流程图。这提醒了项目人员，变化在被接受之前会进行细致地考察，并且提高了变化提案的门槛。

审查变化提案的时候，要注意该提案是否对变化有清晰到位的描述。如果变化提案的动因描述得不清不楚，该提案就要打回去，并且要求对变化所带来的益处进行定量评估。对于那些仅局限于技术解决方案的变化提案，要多打几个问号，因为提案人也许不能全面地判断



问题。如果变化提案过多地关注问题的解决，而不注重实际问题，打回去并要求关注具体的业务形势。

最后，如果不接受某变化提案，一定要做到有理有据。而且，对项目时间、成本、精力等其他相关因素所受的影响，进行合理的估计。

五合同与采购管理

不管你在你的组织内有多大的影响力和权力，你对受雇于其他公司的项目成员的影响会比较小。虽然不一定普遍适用，但你可以尽量不将项目工作外包，这是提高项目控制力的一个技巧。

在考虑启用合同商或外部顾问之前，对整体采购流程进行重检。寻找有服务合同起草经验并可以帮助你的人。

建立成功的外包关系需要时间和精力，这些工作要及早着手。为了不误项目工期，你要及时做到所有细节到位，所有合同及时签订。你打算外包哪部分项目交付成果，对这部分工作的细化就是你实施项目控制的着手点。记录这些细化内容、评估和接收标准、所有相关要求、必要时间规划。项目定义信息一定要包括在合同之内，相关责任及早确定。和所有你考虑的供应商讨论这些要求，这样你的项目期望才会在各方之间明晰。

六问题管理

项目开展过程中问题的出现不可避免。在项目初期，在资源、工期、优先事项等其他方面为项目的问题管理确定流程。争取让团队支持及时发现、跟踪、解决问题的流程规定。建立跟踪流程，记录当前问题。问题记录信息包括：问题描述、问题特征或表现（用于沟通）、开始时间、责任人、目前状态、预计结束时间。

处理待解决问题的流程很简单，包括列出新问题的流程、定期复查待解决的问题、处理老问题的方法。对于没有太多组织管理权的项目领导而言，问题跟踪流程的力量在于让其把握了问题状态和进度的实时信息。一旦问题责任人承诺了问题解决的时限，你可以任意公布问题解决过程中的变数。不管问题责任人是本项目成员，还是其他项目或部门的成员，谁都不乐意随时将自己的大名置于人们质疑的目光中。问题清单的公开使得掌握该清单的人获得一定的影响力和控制力。

七风险管理



风险管理的流程能让你制定出全面的规划，找出潜在的麻烦，就风险问题的解决方法达成一致，根除严重的问题。

风险管理要做到事半功倍，就要与项目规划同时进行。进行项目工作分解安排时，注意对项目活动的恰当理解；分配项目任务和开展评估时，寻找风险；资源匮乏或项目资源不足，或项目工作依赖于某一个人时，要知道风险的存在。分析项目工作将遇到的困难，鼓励所有参与规划的人在规划过程中，设想最坏的情况和潜在困难。

八质量管理

质量管理提供了另一套搭建项目结构的流程，保证项目领导提出的工作要求一个不落地执行到位。项目质量的标准分两类：行业内实行的全球质量标准，公司或项目独有的质量标准。

如果你的公司实行或接受了质量标准，要注意该标准对你和你的团队有何要求。具体而言，这些标准会包括 ISO 9000 标准或六西格玛。进而确定质检清单、质控流程及相关要求，并将其与你的项目规划进行整合。项目必须遵守的书面步骤、报告、评估，对团队成员是强有力的推动，让大家步调一致。标准比你的临时要求更有效。

质量管理流程还能将项目要求与客户心声联系起来。不管你说什么，只要是在传递客户或用户的要求，你都要加以强调。市场调查、标杆分析、客户访谈都是评估和记录用户需求并确定项目要求价值的好工具。

九信息管理

项目信息是非常关键的资源，如何管理值得仔细思考。有的项目使用网站和网络服务器，或信息管理系统，进行项目重要信息的存储。有的项目则使用群件来维护项目文件，并提供电子邮件等服务。

不管你用何种方式存储项目数据，要保证所有项目成员能随时获得所需信息。将最新的项目文件存储在方便查找的位置，进行清楚地标记，及时删除过时信息。

十决策

项目管理时时有决策，快速得当的决策对于项目控制至关重要。即使项目领导掌握了控制权，完善的集体决策流程仍然裨益颇多，因为共同决策能获得更多内部支持，效果自然会更好。



项目工作中的决策绝非易事，项目组内纷繁复杂的观点让决策更加困难。项目各方认同的问题解决流程可以简化决策的过程，照顾各方要求。

尽早和你的项目组一起设立决策流程，或采用现有流程，或对现有流程做适当的修改。好的决策流程能为你的项目控制提供强有力的支持。该流程应该包括以下步骤：

?清楚地陈述必须解决的问题。

?吸纳所有需要参与决策或将会受该决策影响的成员参与决策过程，这样可以争取团队支持。

?与项目组一道重审项目陈述，必要时进行修正，让每位成员获得一致认识。

?针对决策标准（如：成本、时间、有效性、完整性、可行性），开展头脑风暴或讨论。选择那些与计划目标关联的、可执行、可供项目各方参考供决策之用的标准。

?与项目组一道确定各标准的权重（所有标准的权重总和为 100 个百分点）。

?设定决策的时限，规定用于调查、分析、讨论、最终决策的时间。

?开展头脑风暴，在规定时间内尽可能多地产生决策想法。多方发展整个项目组都能接受的想法。

?通过集体投票的方法进行筛选，至多确定六个考虑项进行具体分析。分析其与决策标准的契合度。

?理性对待讨论中出现的异议。有必要的話，可增加决策标准。

?根据评估和权重标准，将这些选项进行排序。

?考虑采用首位选项的结果。如果没有异议，则结束讨论并开始实施决策。